

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. KOPI BALI FACTORY TOUR DENPASAR

I Putu Oka Sujana Putra¹
Komang Ardana²

^{1,2}Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: bojigbarker@rocketmail.com

ABSTRAK

Kopi Bali Factory Tour di Bali yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif. Perusahaan memerlukan dukungan sumber daya manusia yang berkompeten agar mampu bersaing melalui kepuasan kerja karyawan. Tujuan studi ini mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kopi Bali Factory Tour Denpasar, mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kopi Bali Factory Tour Denpasar, mengetahui variabel bebas yang berpengaruh lebih kuat terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kopi Bali Factory Tour Denpasar. Studi dilakukan pada Kopi Bali Factory Tour Denpasar dengan jumlah sampel sebanyak 94 dari jumlah populasi sebanyak 152 orang melalui metode *proportionate random sampling* dengan rumus *slovin*. Teknik analisis faktor konfirmatori dan regresi linier berganda digunakan sebagai alat analisis. Hasil temuan menjawab kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh secara simultan maupun parsial terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh lebih kuat terhadap kepuasan kerja karyawan dibanding dengan komitmen organisasional.

Kata kunci : *kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja*

Abstract

Kopi Bali Factory Tour in Bali that is ready to compete must have effective management. Companies need the support of competent human resources to be able to compete through employee satisfaction. The purpose of this study to know the effect of transformational leadership and organizational commitment simultaneously to employees satisfaction PT. Factory Tour Denpasar Bali coffee, knowing the effect of transformational leadership and organizational commitment partially to employees satisfaction PT. Factory Tour Denpasar Bali coffee, knowing independent variables that affect more strongly to employees satisfaction PT. Denpasar Bali Coffee Factory Tour. Studies conducted on Coffee Factory Tour Denpasar Bali with a total sample of 94 out of a total population of 152 people through proportionate random sampling method with the formula slovin. Confirmatory factor analysis techniques and multiple linear regression was used as an analysis. The findings answer transformational leadership and organizational commitment influence simultaneously and partially on employee job satisfaction. Transformational leadership has a more powerful effect on employee job satisfaction compared with organizational commitment.

Keywords: *transformational leadership, organizational commitment and job satisfaction*

PENDAHULUAN

Kopi Bali Factory Tour di Bali yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif. Perusahaan memerlukan dukungan sumber daya manusia yang berkompeten agar mampu bersaing melalui kepuasan kerja karyawan. Susilo (2006) setiap organisasi baik itu swasta maupun pemerintah akan berupaya dan berorientasi pada tujuan jangka panjang yaitu berkembangnya organisasi yang diindikasikan dengan meningkatnya pendapatan, sejalan pula dengan meningkatnya kesejahteraan para pegawainya.

Yulinda dan Sri (2009) menyatakan keberhasilan tercapainya tujuan suatu perusahaan, baik perusahaan swasta maupun perusahaan milik negara atau sektor publik sangat tergantung pada kemampuan dan keahlian pimpinan dalam melaksanakan fungsi personalia yang mempunyai peran yang sangat strategis dari fungsi – fungsi perusahaan lainnya.

Perusahaan pada umumnya memiliki segala macam cara untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan mereka meskipun caranya bervariasi dari satu perusahaan ke yang lain tergantung pada fungsi yang sebenarnya dari masing-masing perusahaan. Hal ini dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan kepuasan karyawan yang berdampak terhadap produktivitas perusahaan (Chaisunah *et al.*, 2010). Rifki (2012) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, untuk mendapatkan hal tersebut kepuasan kerja karyawan harus dipelihara dan diperhatikan.

PT. Kopi Bali Factory Tour adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang usaha industri kopi yang mewilayahi Provinsi Bali, dalam usaha untuk melancarkan kinerja perusahaan maka sangat diperlukannya mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Karyawan yang berstatus pegawai tetap yang bekerja pada PT. Kopi Bali Factory Tour tahun 2015 berjumlah sebanyak 152 orang. Jumlah karyawan pada PT. Kopi Bali Factory Tour tahun 2015.

Akbar (2009) menyatakan kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja kerja karyawan akan meningkat secara optimal.

Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor pokok yang diantaranya adalah adanya kepemimpinan dan komitmen organisasional (Tohardi, 2007 : 431). Siagian (2007 : 97) menyatakan seorang pemimpin harus dapat mewujudkan kepuasan kerja karyawannya. Akbar (2009) menyatakan kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi yang diterapkan seorang pimpinan dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi. Maka, diperlukanlah suatu pendekatan ke karyawan agar pemimpin dapat memberikan pengaruhnya kepada karyawan. Mangkunegara (2007:278) peran kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan dengan menerapkan konsep dimana kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk

mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya yang memberikan dampak positif dengan menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan setiap karyawan sehingga tercapainya kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada produktivitas kerja karyawan (Robbins, 2006:181).

Hasibuan (2007:203) menyatakan komitmen organisasi yang ada mempengaruhi kepuasan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Wahyono (2005) menyatakan komitmen organisasional merupakan “perspektif yang bersifat berperilaku dimana komitmen diartikan sebagai perilaku yang konsisten dengan aktivitas (*consistent lines of activity*)”, sehingga semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi dapat meningkatkan rasa puas dari karyawan tersebut (Farid, 2008).

Ramlan (2005) dalam penelitiannya menyatakan faktor yang menyebabkan rendahnya kepuasan kerja karyawan adanya masalah mengenai komitmen organisasional dalam perusahaan. Leliyana (2008) mendukung bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi rasa puas dari karyawan yang akan tercipta, yang menuju pada tingkat penilaian kerja yang semakin tinggi.

Melihat hasil penelitian sebelumnya dan dilihat dari kondisi real yang ada dapat dilihat pada PT. Kopi Bali Factory Tour, penulis merasa perlu dilakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Pada akhirnya kondisi tersebut mampu membuat

karyawan untuk lebih termotivasi dalam bekerja dan sebagai basis keunggulan bersaing.

Melalui pemaparan masalah yang telah dijabarkan, didukung dengan karya ilmiah dan teori tujuan dari karya ilmiah ini yang hendak dicapai adalah (1) Bagaimana kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Kopi Bali Factory Tour Denpasar? (2) Bagaimana kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Kopi Bali Factory Tour Denpasar? (3) Diantara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Kopi Bali Factory Tour Denpasar?

Melalui pemaparan rumusan masalah, tujuan karya ilmiah ini adalah sebagai berikut, (1) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Kopi Bali Factory Tour Denpasar. (2) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Kopi Bali Factory Tour Denpasar. (3) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional secara dominan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Kopi Bali Factory Tour Denpasar.

Kegunaan penelitian adalah (1) Kegunaan Teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan menjelaskan bukti empirik dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam aspek kinerja karyawan serta yang terkait

kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. (2) Kegunaan Praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam merumuskan kebijakan terhadap manajemen SDM PT. PT. Kopi Bali Factory Tour Denpasar.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. (Robbins dan Judge, 2008 : 107). Mathis dan Jackson (2006 : 98) pada pikiran yang paling mendasar, kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Sebagai contoh, jika seorang tenaga kerja mengharapkan kondisi kerja yang aman dan bersih, maka tenaga kerja mungkin bisa menjadi tidak puas jika tempat kerja tidak aman dan kotor. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima, “(Stephen P. Robbins, 2006 : 26). Kepuasan kerja merupakan: “Suatu pernyataan rasa senang dan positif yang merupakan hasil penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja “(Wan Omar *et al.* 2013).

Robbins dan Judge (2008 : 107) menyatakan beberapa faktor yang menyebabkan kepuasan kerja adalah sebagai berikut.

- (1) Menikmati kerja itu sendiri hampir selalu merupakan segi yang paling berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara keseluruhan.

- (2) Pekerjaan menarik yang memberikan pelatihan, variasi, kemerdekaan, dan kendali memuaskan sebagian besar karyawan. Dengan perkataan lain, sebagian besar individu lebih menyukai kerja yang menantang dan membangkitkan semangat daripada kerja yang dapat diramalkan dan rutin.
- (3) Bayaran dan kepuasan kerja memiliki suatu hubungan yang menarik. Untuk individu yang miskin (misalnya, hidup di bawah garis kemiskinan), upah sangat berhubungan dengan kepuasan kerja dan kebahagiaan secara keseluruhan. Tetapi, setelah seorang individu mencapai satu tingkat kehidupan yang nyaman, hubungan tersebut sebenarnya menghilang.
- (4) Pekerjaan yang diimbangi dengan baik mempunyai tingkat kepuasan kerja rata-rata yang tidak lebih tinggi daripada pekerjaan yang dibayar lebih sedikit.
- (5) Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi pekerjaan. Kepribadian juga memainkan sebuah peran. Sebagai contoh, beberapa individu dipengaruhi untuk menyukai hampir segala hal, dan individu lain merasa tidak senang bahkan dalam pekerjaan yang tampaknya sangat hebat. Penelitian menunjukkan bahwa individu yang mempunyai kepribadian negatif (cenderung galak, kritis, dan negatif) biasanya kurang puas dengan pekerjaan mereka.

Sebuah kerangka teoritis : kerangka keluar-pengaruh-kesetiaan-pengabaian-sangat bermanfaat dalam memahami konsekuensi dari ketidakpuasan. Menurut Robbins dan Judge (2008 : 111-112) respons-respons dari kerangka teoritis tersebut didefinisikan seperti berikut.

- (1) Keluar (*exit*) Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi.
- (2) Aspirasi (*voice*) Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui usaha-usaha yang aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi.
- (3) Kesetiaan (*loyalty*) Ketidakpuasan yang diungkapkan dengan secara aktif menunggu membaiknya kondisi.
- (4) Pengabaian (*neglect*) Ketidakpuasan yang diungkapkan dengan membiarkan kondisi menjadi lebih buruk. Model ini mengembangkan respons karyawan untuk mencakup pengaruh dan kesetiaan yaitu perilaku konstruktif yang memungkinkan individu untuk menoleransi situasi yang tidak menyenangkan atau membangkitkan kondisi kerja yang memuaskan.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah ganjaran yang pantas (imbalan finansial dan promosi), kondisi kerja yang mendukung (lingkungan kerja fisik, fasilitas dan peralatan), rekan sekerja yang mendukung dan kesesuaian pribadi pada pekerjaan (Robbins, 2008 : 181). Manajemen menggunakan pengaruhnya terhadap perilaku kelompok melalui kepemimpinan dan pada akhirnya menghasilkan kepuasan kerja karyawan (Robbins dan Judge, 2008 : 46).

Wahjosumidjo (2003:172) kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, selain itu

bagaimana menciptakan motivasi dalam diri setiap karyawan, kolega maupun pimpinan itu sendiri.

Salah satu gaya kepemimpinan yang dibahas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Robbins ,2006:473).

Thomas *et al.* (2007) menyatakan komponen-komponen kepemimpinan transformasional dapat dinilai dari :

- a) Tingkat kepercayaan bawahan terhadap pemimpin
- b) Keyakinan bawahan terhadap pemimpin.
- c) Rasa hormat bawahan terhadap pemimpin.
- d) Pimpinan mampu mendelegasikan wewenang.
- e) Pimpinan jelas dalam penyampaian tugas dengan *job base*.

Burns (1978) dalam Bass dan Avolio (2003) menyatakan komponen dari kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi kepemimpinan yaitu :

1) Kharisma

Mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha bekerja keras melebihi apa yang dibayangkan. Para pengikut khususnya mengagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pemimpinnya.

Mereka mengidentifikasi pemimpin sebagai seseorang, sebagaimana visi dan nilai-nilai yang mereka perjuangkan.

2) Motivasi inspiratif

Dimana pemimpin menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme di antara rekan kerja dan bawahannya.

3) Stimulasi intelektual

Upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong pengikut untuk menanyakan asumsi, memunculkan ide-ide dan metode-metode baru, dan mengemukakan pendekatan lama dengan cara perspektif baru.

4) Konsiderasi yang bersifat individual

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasehat, guru, fasilitator, orang terpercaya, dan konselor.

Bass dan Avolio (2003) menambahkan satu komponen pada kepemimpinan transformasional yakni :

Komitmen organisasional menurut Rivai (2006:67) dapat diartikan sebagai “identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang dinyatakan oleh karyawan oleh organisasi atau unit dari organisasi”. Komitmen organisasional merupakan” respon afektif pada

organisasi secara menyeluruh, yang kemudian menunjukkan suatu respon afektif pada aspek khusus pekerjaan sedangkan kepuasan kerja merupakan respon afektif individu didalam organisasi terhadap evaluasi masa lalu dan masa sekarang, serta penilaian yang bersifat individual bukan kelompok atau organisasi Siagian (2007:52). komitmen organisasional sebagai “derajat seberapa jauh karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu” (Susilo dan Durrotun, 2006).

Tiga komponen utama mengenai komitmen organisasional (Handoko, 2007:55) yaitu: *Affective commitmen* (komitmen afektif), terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau psikologis terhadap organisasi.

Hipotesis Penelitian

Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Karyawan pada PT. Kopi Bali Factory Tour

Penelitian Agusthina *et al.* (2012) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh simultan dengan kepuasan kerja karyawan. Farid (2008) mengatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi secara simultan dan mampu menunjang kepuasan kerja karyawan. Penelitian Furkan *et al.* (2012) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional secara bersama-sama mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan menciptakan iklim kerja yang profesional. Dari pemahaman diatas ditarik hipotesis sebagai berikut.

H₁ : Ada pengaruh signifikan secara simultan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Kopi Bali Factory Tour secara Parsial

Penelitian Agusthina *et al.* (2012) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial merupakan variabel yang mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Rezvan *et al.* (2013) menyimpulkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara parsial dengan kepuasan kerja karyawan. Furkan *et al.* (2012) menyimpulkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara parsial dengan kepuasan kerja karyawan. Dari pemahaman diatas ditarik hipotesis sebagai berikut.

H₂ : Gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Kopi Bali Factory Tour secara Parsial

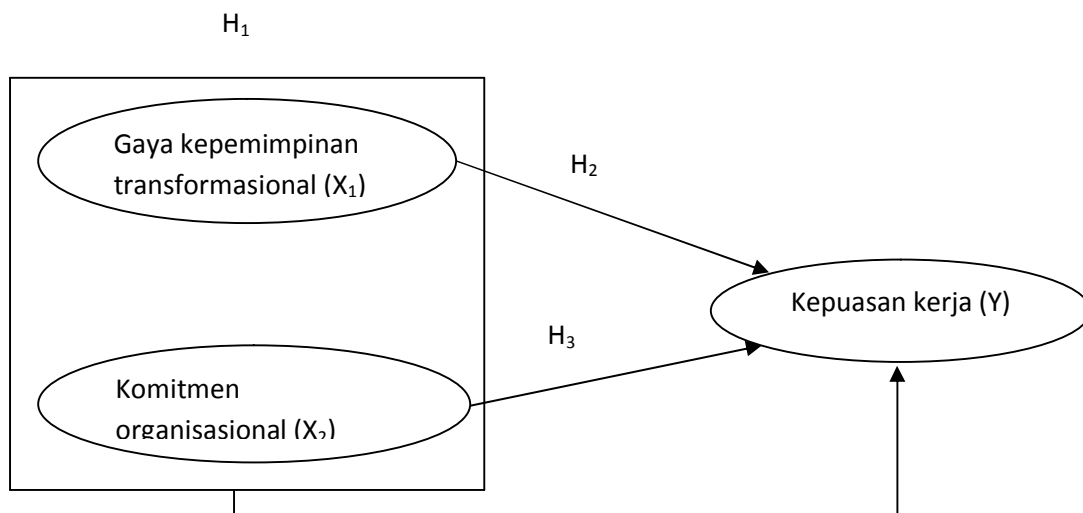
Penelitian Teman (2005) mengatakan bahwa komitmen organisasional melalui uji parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Susilo dan Durrotun (2006) menyimpulkan komitmen organisasional berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja seseorang untuk bekerja. Robbins (2006) menemukan dalam penelitiannya bahwa

komitmen organisasional secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari pemahaman diatas ditarik hipotesis sebagai berikut.

H₃ : Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Model Konseptual Penelitian

Farid (2008) dalam penelitiannya menyatakan model konseptual penelitian dinyatakan dalam bentuk skema sederhana tetapi utuh memuat pokok-pokok unsur penelitian dan tata hubungan antara pokok-pokok unsur penelitian, seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

Sumber : data diolah 2015

Ket :

- Berpengaruh Secara Simultan
- Berpengaruh Secara Parsial

METODE PENELITIAN

Karya ilmiah ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara satu sampai dua variabel atau lebih yang memfokuskan lokasi studi di PT. Kopi Bali Factory Tour yang berlokasi di Jl. Pulau Moyo No.5 Denpasar. Adapun alasan yang melatarbelakangi peneliti melakukan penelitian pada Kopi Bali Factory Tour Denpasar yang merupakan usaha yang bergerak dibidang produksi dan penjualan kopi, yang harus memberikan jaminan atas kualitas yang diberikan kepada pelanggan, wisatawan, dan adanya dukungan dari pendapat ahli yang digunakan oleh penulis bahwa kepuasan kerja ialah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Suparsi dan Saipul, 2002:5).

Teknik Analisis Data

Teknik Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji apakah indikator betul-betul merupakan indikator suatu variabel. Analisis ini akan mengelompokkan masing-masing indikator ke dalam beberapa faktor. Jika tiap-tiap indikator merupakan indikator suatu variabel, maka dengan sendirinya akan mengelompok menjadi satu dengan faktor loading yang tinggi

Analisis Regresi Linier Berganda

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini akan dianalisis dengan cara regresi linier berganda, untuk mengetahui ketergantungan suatu variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas. Analisis ini juga dapat menduga arah dari hubungan tersebut

serta mengukur derajat keeratan hubungan antara satu variabel terikat dengan satu variabel bebas. Dalam analisis, peneliti dibantu dengan program computer *Statistical Pacage of Social Science (SPSS) versi 15.0 for Windows*.

Uji Ketepatan Model Regresi

Untuk menguji model regresi pengaruh variabel bebas kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi secara serempak terhadap variabel terikat kepuasan kerja karyawan PT. Kopi Bali Factory Tour. Perumusan.

Uji Signifikansi Koefisien Regresi Secara Parsial

Uji regresi parsial (t-test) bertujuan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel bebas kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi secara parsial terhadap variabel terikat kepuasan kerja karyawan PT. Kopi Bali Factory Tour untuk menguji H_0 diterima atau ditolak.

Analisis Variabel Bebas yang Berpengaruh Dominan Terhadap Variabel Terikat

Analisis variabel bebas yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat dilakukan dengan *Standardized Coefficients Beta* yang bertujuan untuk menjawab hipotesis variabel bebas yang berpengaruh kuat terhadap variabel terikat (Ghozali, 2006:88)..

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan PT. Kopi Bali Factory Tour, dapat diketahui gambaran tentang karakteristik responden yang meliputi tiga aspek yaitu umur, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1.

Distribusi Responden Pada PT. Kopi Bali Factory Tour

Jumlah			
No.	Umur (Tahun)	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	17-25	19	20,2
2	26-35	35	37,2
3	36-45	28	29,8
4	46-55	12	12,8
	Jumlah	94	100

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	63	67,0
2	Perempuan	31	33,0
	Jumlah	94	100

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	SLTP	11	11,7
2	SLTA	43	45,7
3	Diploma 3 (D.3)	21	22,3
4	Sarjana (S.1)	19	20,2
	Jumlah	94	100

Sumber : Data diolah 2015

Tabel 1. menunjukkan bahwa sebagian besar responden berumur 26 – 35 tahun dengan persentase yaitu 37,2 persen. Persentase terkecil yaitu 12,8 persen dengan jumlah responden sebanyak 12 orang yang berumur 46-55 tahun. Hal ini berarti bahwa,

karyawan PT. Kopi Bali Factory Tour rata – rata berumur 26-35 tahun di mana rentang usia ini termasuk rentak usia yang produktif dan kreatif dalam bekerja. Jumlah responden sebanyak 63 orang dengan persentase laki-laki sebesar 67 persen sedangkan perempuan sebesar 33 persen. Hal ini berarti sebagian karyawan PT. Kopi Bali Factory Tour didominasi oleh karyawan laki-laki mengingat usaha yang digeluti oleh PT. Kopi Bali Factory Tour bergerak di bidang produksi kopi yang banyak membutuhkan tenaga dalam bekerja. Sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan SLTA sebesar 45,7 persen, sedangkan responden dengan persentase terkecil berpendidikan SLTP yaitu sebesar 11,7 persen. Ini menyatakan bahwa PT. Kopi Bali Factory Tour benar-benar membutuhkan tenaga kerja selain memiliki *skill*.

Uji Instrumen

Uji Validitas

Sebuah instrumen dikatakan valid jika memenuhi syarat $r = 0,3$ ". Jadi kalau korelasi antara butir skor dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Hasil uji validitas dapat dilihat pada Tabel 3. berikut.

Tabel 2.
Rangkuman Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Indikator	Korelasi	Keterangan
1	Kepemimpinan transformasional (X_1)	X1.1	0,802	<i>Valid</i>
		X1.2	0,706	<i>Valid</i>
		X1.3	0,731	<i>Valid</i>
		X1.4	0,630	<i>Valid</i>
		X1.5	0,774	<i>Valid</i>
2	Komitmen organisasional (X_2)	X2.1	0,814	<i>Valid</i>
		X2.2	0,819	<i>Valid</i>
		X2.3	0,770	<i>Valid</i>
3	Kepuasan kerja (Y)	Y1	0,849	<i>Valid</i>
		Y2	0,827	<i>Valid</i>

Y3	0,894	<i>Valid</i>
Y4	0,848	<i>Valid</i>
Y5	0,710	<i>Valid</i>

Sumber : data diolah 2015

Tabel 3 membuktikan hasil masing-masing indikator variabel memiliki nilai *person correlation* lebih besar dari 0,30, maka ini berarti indikator/pertanyaan yang digunakan layak digunakan secara tepat.

Uji Reliabilitas

Uji reabilitas mampu menunjukkan sejauh mana instrument dapat dipercaya dengan ilai suatu instrumen dikatakan reliabel bila nilai *Alpha Cronbach* $\geq 0,6$. Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 4. berikut.

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilias

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Kepemimpinan transformasional	0,778	<i>Reliabel</i>
2	Komitmen organisasional	0,718	<i>Reliabel</i>
3	Kepuasan kerja	0,893	<i>Reliabel</i>

Sumber : data diolah 2015

Tabel 3. membuktikan nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel $> 0,6$, ini berarti alat ukur tersebut akan memberikan hasil yang konsisten apabila alat ukur tesebut digunakan kembali untuk meneliti obyek yang sama.

Pembahasan dan Pembuktian Hasil Uji

Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis faktor konfirmatori menguji indikator betul-betul merupakan indikator suatu variabel dalam tahapan sebagai berikut.

Tabel 4.
Koefisien Korelation Matriks Variabel

No	Variabel	Determinan	Sig
1	Kepemimpinan transformasional (X_1)	121,123	0,000
2	Komitmen organisasional (X_2)	70,149	0,000
3	Kepuasan kerja (Y)	170,297	0,000

Sumber : data diolah 2015

Tabel 4. menunjukkan nilai determinan masing-masing variabel mendekati nilai 0, maka ini berarti masing-masing item pada instrument memiliki nilai korelasi yang kuat.

1) *Keiser Meyer Oklin* (KMO)

Tabel 5.
Uji *Kaiser Mayer Olkin* (KMO)

No	Variabel	KMO	Ket.
1	Kepemimpinan transformasional (X_1)	0,792	<i>Valid</i>
2	Komitmen organisasional (X_2)	0,685	<i>Valid</i>
3	Kepuasan kerja (Y)	0,798	<i>Valid</i>

Sumber : data diolah 2015

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai *Kaiser Mayer Olkin* (KMO) masing-masing variabel lebih besar dari 0,5 dan nilai signifikansi lebih kecil dari 5 persen (0,05), maka ini berarti masing-masing variabel memiliki kecukupan sampel untuk melakukan analisis faktor.

2) *Measures of Sampling Adequacy* (MSA)

Tabel 6.
***Analisis Measure of Sampling Adequacy* (MSA)**

No	Variabel	Item Pernyataan	Nilai MSA
1	Kepemimpinan transformasional	$X_{1.1}$	0,759
		$X_{1.2}$	0,816
		$X_{1.3}$	0,849
		$X_{1.4}$	0,831
		$X_{1.5}$	0,755
2	Imbalan finansial	$X_{2.1}$	0,723
		$X_{2.2}$	0,651
		$X_{2.3}$	0,693

3	Kepuasan kerja	Y_1	0,761
		Y_2	0,773
		Y_3	0,838
		Y_4	0,815
		Y_5	0,799

Sumber : data diolah 2015

Tabel 6. menunjukkan nilai MSA masing-masing indikator variabel lebih besar dari 0,5, berarti model yang digunakan layak dipergunakan dalam model analisis faktor.

3) Nilai PCA

Tabel 7.
Nilai PCA

No	Variabel	PCA	Cumulative
1	Kepemimpinan transformasional (X_1)	2,684	53,681
2	Komitmen organisasional (X_2)	2,037	67,915
3	Kepuasan kerja (Y)	3,002	60,034

Sumber : data diolah 2015

Tabel 7. menunjukkan nilai *eigen value* dan masing-masing variabel lebih besar dari 1, dan nilai *percentage of variance* lebih besar dari 5 persen, berarti masing-masing variabel yaitu kepemimpinan transformasional (X_1), komitmen organisasional (X_2), merupakan variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y), sehingga layak dipergunakan dalam model. Tabel 8. menunjukkan bahwa nilai rotasi instrumen untuk masing-masing variabel lebih besar dari 0,4, berarti seluruh instrument dari masing-masing variabel telah memenuhi syarat dan menunjukkan korelasi yang kuat.

Tabel 8.
Nilai Loading Faktor

Variabel	Indikator	Loading Faktor	Ket.
Kepemimpinan transformasional (X ₁)	X _{1.1}	0,777	<i>Valid</i>
	X _{1.2}	0,697	<i>Valid</i>
	X _{1.3}	0,645	<i>Valid</i>
	X _{1.4}	0,711	<i>Valid</i>
	X _{1.5}	0,821	<i>Valid</i>
Komitmen organisasional (X ₂)	X _{2.1}	0,798	<i>Valid</i>
	X _{2.2}	0,855	<i>Valid</i>
	X _{2.3}	0,818	<i>Valid</i>
Kepuasan kerja (Y)	Y ₁	0,791	<i>Valid</i>
	Y ₂	0,680	<i>Valid</i>
	Y ₃	0,829	<i>Valid</i>
	Y ₄	0,758	<i>Valid</i>
	Y ₅	0,808	<i>Valid</i>

Sumber : data diolah 2015

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda menyajikan hasil melalui program *Statistical Package of Social Science (SPSS) versi 16.0 for Windows* dapat dilihat pada Tabel 9. berikut.

Tabel 9.
Rangkuman Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien Regresi		t	Sig
	B	Std. error		
(constant)	.000	.050		
Kepemimpinan transformasional	.754	.074	10.134	.000
Komitmen organisasional	.157	.074	2.107	.038
Dependen variabel	: Kepuasan kerja			
F Statistik	: 150,450			

Sig F	: 0,000
R ²	: 0,768
Adjusted R ²	: 0,763

Sumber : data diolah 2015

Persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = 0,000 + 0,754 X_1 + 0,157 X_2$$

Dimana :

Y = Kinerja

X₁ = Kepemimpinan transformasional

X₂ = Komitmen organisasional

R² = Koefisien determinasi

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel bebas secara bersama (simultan) terhadap variabel terikat. Hasil perhitungan regresi linear berganda diketahui bahwa $F_{hitung} = 150,450$ dan nilai F_{tabel} dengan tingkat keyakinan 95% dan $\alpha = 0,05$; $df = (k-1):(n-k) = (2:91)$ adalah sebesar 3,09 (lampiran 8). Oleh karena F_{hitung} (150,450) lebih besar dari F_{tabel} (3,09) dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ maka dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti model dapat digunakan untuk analisa lebih lanjut atau dengan kata lain model dapat digunakan untuk mempresentasikan karena hasil *goodness of fitnya* baik. Selain itu dari nilai koefisien determinasi R^2 juga memiliki nilai yang cukup tinggi yaitu 0,768 hal ini menandakan bahwa sebesar 76,8 persen variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan partisipatif (X_1) dan komitmen organisasional (X_2) terhadap

kepuasan kerja (Y) sedangkan sisanya 23,2 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

Uji Signifikansi Koefisien Regresi Secara Parsial

1) Pengujian t hitung pada variabel kepemimpinan transformasional (X_1)

Hipotesis menunjukkan kepemimpinan transformasional (X_1) memiliki nilai $t_{hitung}=10,134$ lebih besar dari $t_{tabel}=1,658$ maka H_0 ditolak, ini berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Positif, erat, dan signifikan dalam arti kedua variabel antara kepemimpinan partisipatif dengan kepuasan kerja saling berpengaruh besar/erat satu sama lain dengan didasarkan pada perhitungan olah data statistik yang signifikan.

2) Pengujian t hitung pada variabel komitmen organisasional (X_2)

Hipotesis menunjukkan komitmen organisasional (X_2) memiliki nilai $t_{hitung}=2,107$ lebih besar dari $t_{tabel}=1,658$ maka H_0 ditolak, ini berarti komitmen organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Positif, erat, dan signifikan dalam arti kedua variabel antara komitmen organisasional dengan kepuasan kerja saling berpengaruh besar/erat satu sama lain dengan didasarkan pada perhitungan olah data statistik yang signifikan.

Pembahasan Hasil Penelitian

1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan positif. Hal ini

mengandung arti bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh pimpinan berakibat pada semakin tingginya rasa puas karyawan pada PT. Kopi Bali Factory Tour, Seminyak Bali. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Voon *et al.*, (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap rasa puas karyawan dalam bekerja dan memiliki kesamaan terhadap pernyataan Furkan *et al.*, (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Rifki (2012) menemukan hal yang sama dimana gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

2) Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil analisis data komitmen organisasional memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan kerja karyawan, terlihat adanya pemahaman karyawan terhadap komitmen organisasional dalam diri karyawan akan mampu membangkitkan kepuasan kerja karyawan pada PT. Kopi Bali Factory Tour. Hasil penelitian ini searah dengan pernyataan Susilo (2006) menyatakan komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Alexandra (2009) menemukan hal yang sama komitmen organisasional memiliki kaitan dengan kepuasan kerja. Cristiana (2012) menyatakan komitmen organisasional mampu membangkitkan kepuasan kerja karyawan secara positif.

3) Pengaruh Dominan Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan, adanya penerapan kepemimpinan transformasional yang baik, selalu menerima saran dari bawahan, adanya rasa saling menghormati dan selalu bekerja sama sehingga mendapatkan hasil kerja yang optimal. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Voon *et al.*, (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif secara dominan terhadap rasa puas karyawan dalam bekerja dan memiliki kesamaan terhadap pernyataan Furkan *et al.*, (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif secara dominan terhadap kepuasan kerja karyawan. Diperkuat oleh Rifki (2012) dalam penelitiannya menemukan hal gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara dominan.

Implikasi Penelitian

- 1) Kepemimpinan transformasional akan terlaksana dengan kepercayaan dan keyakinan bawahan terhadap pimpinan dalam mengambil keputusan. Terciptanya rasa hormat bawahan dengan pimpinan dalam memberikan wewenang sesuai tanggung jawab, sehingga bawahan mampu bekerja sesuai dengan *job description*.

- 2) Perusahaan harus mampu membangun ikatan emosional bawahan dengan perusahaan, memberikan kesejahteraan kepada bawahan sehingga bawahan merasa takut kehilangan keuntungan-keuntungan finansial. Perusahaan harus mampu mempertahankan bawahan dengan meyakinkannya pada kewajiban-kewajiban pekerjaan mereka terhadap organisasi dengan kata lain mereka berada di organisasi tersebut karena seharusnya mereka membantu perusahaan.

Keterbatasan Penelitian

- 1) Lokasi penelitian ini hanya di PT. Kopi Bali Factory Tour dan hanya meneliti kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja, sedangkan masih terdapat beberapa lokasi lainnya selain PT. Kopi Bali Factory Tour dengan permasalahan yang lainnya dan variabel yang lainnya.
- 2) Penelitian melibatkan subyek yang terbatas, yakni 94 orang responden, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada kelompok subyek dengan jumlah besar.
- 3) Penelitian hanya menggunakan teknik analisa faktor konfirmatori dan regresi linear berganda, sedangkan dapat dikembangkan lagi dengan teknik analisa yang lainnya, seperti: konfirmatori dan *SEM analisis*, *Path Analisis* dan *AMOS*.

SIMPULAN DAN SARAN

Menindaklanjuti pembahasan pada bab sebelumnya, dapat ditarik simpulan adalah kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional memiliki pengaruh

signifikan positif secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kopi Bali Factory Tour. Kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan positif secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kopi Bali Factory Tour. Kepemimpinan transformasional berpengaruh lebih kuat terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kopi Bali Factory Tour, dibandingkan dengan komitmen organisasional. Menindaklanjuti simpulan, dapat direkomendasikan saran sebagai berikut, Pimpinan harus menerapkan gaya kepemimpinan transformasional melalui kejelasan penyampaian wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan. menghargai dan menghormati akan membantu memberikan rasa puas pada diri karyawan dalam mendukung kemajuan perusahaan.

REFERENSI

- Agusthina Risambessy, Bambang Swasto, Armanu Thoyib, Endang Siti Astuti, 2012. *The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance*. Journal Basic. Appl. Sci. Research, 2(9): h: 8833-8842
- Akbar Ali, 2009. *The Role of Leadership in Human Resource Management a Comparative Study of Specific Public and Private Sectors in Pakistan*. 5(2): h: 180-194
- Bass, BM, Avolio, BK., Jung DI., dan Berson, Y, 2003, “Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and transactional Leadership”, *Journal of Applied Psychology: The American Psychological Association, Inc.* 88(2) : h: 207-218
- Chaisunah dan Ani Muttaqiyathun, 2010. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. BPR Shinta Daya). *Jurnal Manajemen*, 2(1): h: 1-17.

- Farid Firmansyah, 2008. Pengaruh lingkungan kerja, kompensasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru dan karyawan di SMA Wachid Hasyim Surabaya Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 3 (1): h: 94– 105
- Furkan Baltaci, Emin Kara, Erdal Tascan, Huseyin Avsalli, 2012. *The Effects of Leadership On Job Satisfaction (Visionary Leadership, Transformational leadership, Transactional leadership)*. *International Journal Symposium on Sustainable Development*, 1(31): h: 220-226
- Handoko T. Hani. 2006. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*, Yogyakarta : BPFE UGM.
- Hasibuan Melayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kaihatu: Cetakan kelima.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Ramlan Ruvendi, 2005. Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kepuasan kerja Karyawan di Balai Besar Industrial Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga*, 1(1): h: 17-26
- Rezvan Mirsafaei Rizi, Aida Azadi, Maryam Eslami Farsani, Shahram Aroufzad, 2013. *Relationship between leadership styles and job satisfaction among physical education organizations employees*. *European Journal of Sports and Exercise Science*, 2 (1): h: 7-11
- Rifki Afrizal, 2012. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Nindya Karya Persero. *Jurnal Ekonomi*, 2(1): h: 1-15
- Rivai, Veithzal. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephans. 2006, *Organization Bahaviour*, Seventh Edition, A Simon & Schuster Company, Englewood Cliffs, New Jersey 07632.
- Robbins, Stephans Judge, Timothy, 2008. *Prilaku Organisasi (Organizasioal Behavior)* Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Suparsi dan Saipul Anwar. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi. Jakarta : Rineka Cipta.
- Susilo Toto Raharjo dan Durrotun Nafisah, 2006. Analisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang). *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, 3(2): h: 69-81
- Teman Koesmono, H., 2005 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan kewirausahaan*, 7(2): h: 171-188
- Tohardi, Ahmad. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV. Mandar Maju.
- Thomas Stefanus Kaihatu, 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja Komitmen Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 98(1): h: 49-61
- Wahjosumidjo.2003. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta. *Jurnal Kajian Bisnis*,17.
- Wahyono, Munandar., 2005. Faktor-faktor Motivasi yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai pada Direktorat Jendral Perlindungan Hak Aasasi Manusia. Tesis Universitas Indonesia
- Wan Omar, W.A. and FauziHussin, 2013. *Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM)*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(2): h: 346-365
- Yulinda dan Sri Wulan Harlyanti, 2009. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Luar Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putera 1912 Cabang Setia Budi Medan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 2(1): h: 25-32